NOUVEAUTÉ

INNOVATION MODE D'EMPLOI

ncrémentale, de rupture, technologique, sociale, participative… L'innovation sous toutes les coutures est appelée à la rescousse pour répondre à la crise systémique et mondiale.

Depuis 11 ans, les pouvoirs publics danois s'appuient sur un laboratoire d'innovation pour concevoir des politiques et des services publics plus en phase avec les réalités des usagers. « *En se mettant vraiment dans les conditions des usagers, en faisant participer des citoyens et des entreprises à nos ateliers, nous donnons plus de chances pour imaginer de nouvelles solutions* » sourit Runa Sabroe, qui anime l'équipe du MindLab au Danemark. Dans l'esprit des fondateurs du MindLab, la méthode extirpe les équipes de la complexité inhérente aux politiques publiques et garantit la transversalité des solutions proposées. En écho à un public des ETS rêveur devant cette bulle d'effervescence créative, Runa Sabroe explique que « *lorsqu'une administration vient nous voir pour trouver une solution, nous l'associons dans une démarche de co-création et de co-mise en œuvre* ». On comprend que le MindLab ne souhaite surtout pas se retrouver en lévitation au-dessus des réalités administratives.

MINDLAB

QUID ?
Le MindLab est un laboratoire d'innovation publique œuvrant au cœur de trois ministères danois en 2002, et qui fait référence sur la planète. Il agit pour le compte du gouvernement central et des autorités locales.

COMMENT ?
Le laboratoire associe des sociologues, des designers de services, des fonctionnaires détachés… Au total, une quinzaine de personnes, collaborant dans des espaces favorisant la créativité.

POUR QUOI ?
L'équipe répond à des demandes de services ou d'administrations en accompagnant le processus créatif avec les demandeurs et pas seulement en débitant elle-même des idées.

ET EN FRANCE ?
Le SG MAP prépare la création d'un laboratoire d'innovation publique.

QUATRE INGRÉDIENTS DE L'INNOVATION

Dans la bouche de Jeanne-Antide Bouveresse, directrice des projets stratégiques du groupe Bic, la vraie innovation, c'est l'innovation de rupture. Certes, *« l'innovation incrémentale apporte du confort aux utilisateurs et de la performance »*, mais Bic doit vraiment son développement depuis les années 50 à des innovations de rupture : le rasoir non rechargeable, le briquet, et maintenant les tablettes pour le monde de l'éducation, les produits des sports nautiques... Premier ingrédient de l'innovation : la vision, le cap, les valeurs, la philosophie de l'entreprise. Pour une collectivité, serait-ce le cap fixé par l'élu ? Deuxième ingrédient, l'anticipation. Anticiper les directives réglementaires, les signaux faibles d'un marché qui se transforme, les révolutions technologiques. L'anticipation des usages pour une collectivité ? Troisième ingrédient, la formation des collaborateurs et l'expérimentation. Quatrième ingrédient, la coopération. Le travail en mode projet, à tous les niveaux de l'entreprise. Ou de la collectivité.

ACTIVER SON POTENTIEL DE CRÉATIVITÉ

Bien avant que le thème soit d'actualité aux ETS, Homo Habilis innovait déjà pour concevoir des outils de chasse plus élaborés, ou des modes d'expression picturale. *« L'innovation, c'est une originalité utile, adaptée à un contexte, que dans tous les domaines, économique, technologique, culturel, on associe à la créativité »* raconte Todd Lubart. Ce spécialiste mondial de la psychologie de la créativité s'intéresse aux facteurs qui expliquent la créativité d'un individu ou d'un groupe (Cf. encadré). Chacun de nous a en soi ce potentiel plus ou moins activé. Ainsi, un manager ou un designer ne sollicite pas les mêmes ressources. On se passionne surtout pour cette étude de Todd Lubart sur le processus créatif, à partir de l'analyse des pistes choisies par des étudiants s'essayant à la sculpture. Les étudiants dont les œuvres sont les plus créatives (les C+) vont, après avoir défini partiellement le *« problème artistique »*, le documenter, par des recherches sur Internet par exemple. Ceux dont les œuvres seront moins créatives (les C-) passent immédiatement à l'expérimentation. Les C- utilisent la convergence, tandis que les C+ parlent d'illuminations et font des pauses. D'ailleurs, au retour d'une pause, le premier réflexe des C- est d'évaluer, tandis que celui des C+ est d'associer. A la fin du travail, les C- sont très contents des résultats, et les C+ se disent insatisfaits !...

L'ENVIRONNEMENT

« Je ne vous dirai pas que la présence du baby-foot soit la clé de la créativité, mais on sait que la présence de plantes, la vue sur la nature, une certaine luminosité, certaines couleurs, un management accordant de la confiance et de l'autonomie sont des facteurs favorisant » synthétise Todd Lubart.

DU COURAGE

Si l'on se trouve insuffisamment créatif, peut-on y travailler ? *« Tout le monde parle de créativité, mais elle est relativement difficile à mettre en œuvre. On a tous envie d'être créatif, et au départ, on donne tous des idées qui sont déjà connues. C'est un travail de longue haleine, mais on peut y arriver »* ajoute Todd Lubart. Pour Runa Sabroe, les fondateurs du MindLab avaient non seulement une vision – de la même nature que celle évoquée par Bic – mais aussi du courage pour oser dans des organisations étoffées, complexes, valorisant davantage l'ordre que le désordre créatif.

1+1=2

À une participante qui voudrait entendre parler d'innovation participative à la tribune, Todd Lubart indique que la créativité d'un groupe s'explique par la somme de la créativité des individus. C'est-à-dire que les facteurs expliquant la créativité d'un groupe sont de même nature que ceux détaillés pour les individus. Le sujet de la participation fait réagir Jeanne-Antide Bouveresse : *« oui, trois fois oui, encore faut-il demander l'avis de tous, de la secrétaire au directeur marketing, ce qui est loin d'être un réflexe dans les organisations...»*.

INNOVER SANS ÉTHIQUE, EST-CE DURABLE ?

Bic défend sa responsabilité environnementale très concrète : utilisation de matériaux recyclés, baisse des consommations d'énergie et d'eau dans les usines, mesure et contrôle de son empreinte écologique.

EN DÉBAT

Dans la salle, les questions fusent. Comment reconnaître les collaborateurs innovants ? L'innovation naît-elle de la contrainte ? Quelle est la responsabilité des managers dans le processus de l'innovation ? Quels sont les techniques et les outils de brainstorming ? Comment évaluer l'innovation dans le secteur public ?
On retiendra des trois orateurs leur invitation à redescendre sur terre : *« la première crêpe n'est jamais la meilleure » [...] « commencez par repenser la manière dont vous faites les choses de tous les jours » [...] « profitez de l'ambiance collaborative pour mettre à contribution les collaborateurs et les usagers » [...] « donnez aux managers, qui sont clés, un minimum de culture d'innovation » [...] « prenez du plaisir ! ».*